

A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZEREK KIALAKULÁSÁNAK TÖRTÉNETE

THE HISTORY OF TALENT MANAGEMENT SYSTEMS

HÉDER MÁRIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

In a life of a company the most important to have the necessary human resources for achieving optimal results and a continuous success. The main task to members of HR in a company to find, get, keep and bring out the best from the workers of the firm. This mission is not so simply, moreover it is getting harder and harder because of the actual position of labor market. It is difficult to be conspicuous between other companies and it is more difficult to keep the loyalty of workers. It can be solution to think over the old human resource management functions and use them more then before. One of the hardest dilemma for experts is to find the way to merge people with different habits at work. Talent management is a quite young HR function, what can integrate both generation X and Z, so it can be a special tool for HR professionals to build a loyal and organic team for companies. All in all, the purpose of the article is to find out what talent management is about, how it become so overall and central and how it was improved. Another aim is to analyse the importance of this function between other HR functions and try to demonstrate an actual state, both in Hungary and international destination connecting to talent.

1. Bevezetés

Napjaink munkaerő-piaci helyzetében különös irónia figyelhető meg: egyszerre van jelen a munkaerőhiány és a munkanélküliség. Az állapot valamiféle megoldását különösen sürgeti az a nem figyelmen kívül hagyható tény, miszerint a munkaerőpiac előregedő társadalmunknak köszönhetően egyre inkább csökkenő mértékben tudja kiszolgálni a piacon megjelenő munkaerőigényt, így a szervezetek egyre gyakrabban kerülnek olyan kényszerhelyzetbe, aminek eredményeképpen kénytelenek szervezeti HR stratégiájukat gyökeresen megváltoztatni és tudatosan fejleszteni.

Egyik legjelentősebb nehézség az eltérő szokásrendszerrel bíró munkavállalók integrálása és azok tudásának, vagy más kifejezéssel élve „tehetségének” szervezeti szinten történő maximális felhasználása, illetve menedzselése. A tehetség azonosítása a szervezetek életében különös jelentőséggel bír, mivel minél több tehetséggel rendelkezik egy intézmény, annál nagyobb a valószínűsége a vállalaton belüli sikereknek és áttöréseknek. Ezzel párhuzamosan természetesen megjelenik az a veszélyhelyzet is, hogy az adott tehetséges munkavállalót konkurens cégek is elcsábíthatják, ezért kifejezetten szükséges a tehetségekkel való tudatos gazdálkodás. Ez a helyzet „HR nyelvre” lefordítva nagyon egyszerűen annyit jelent, hogy gyakran nem csak a megüresedett pozíciókra kell megfelelő pályázót találni, hanem egy kiemelkedő (tehetséges) pályázó esetében érdemes pozíciót kialakítani a szervezeten belül. Ahhoz azonban, hogy kellő időben felismerjük a szunnyadó, vagy a

felszínen lévő tehetségek jeleit, fontos ismernünk annak elméleti háttérét és fenntartásának módszereit.

A tanulmány célja a tehetség alapvető fogalmi háttérének feltárása, illetve fejlődésének elemzése és jelentéseinek értelmezése eltérő korszakokban. További cél a talentum jelentőségének vizsgálata szervezeti szinten és a humán erőforrás menedzsment szempontjából történő értékelése. Ezen túl pedig egy aktuális tehetségállapot bemutatása hazai és nemzetközi viszonylatban.

2. A tehetség fogalmának kialakulása és elméleti háttere

A tehetség fogalmának a munkaerőpiacra való betörésekor még sok szervezet állt ellen mondván „Mi nem tehetségeket toborzunk, ez Hollywood feladata” napjainkra a HR nagy része a talentumokról szól, ennek köszönhetően pedig kezd kissé értelmezhetetlenné válni a kifejezés (Bersin 2015). A tehetség fogalmának használata széles körben elterjedt az elmúlt évezredben, aminek köszönhetően különböző értelmezésekkel azonosult a szó jelentése az eltérő helyeken, illetve az egymástól differenciált etnikai és időkeretekben. Összességében azonban elmondható, hogy mint sok szó esetében ezt is egy másik nyelvből vettük át. Az ősi Babiloniak a talentum szót a tömeg mennyiségi jelzőjeként alkalmazták, hasonlóan a Görög, Asszír és Római társadalmakhoz. Később a talentum szó a pénz és a tömeg egységes jelentésévé vált, amikor is egy talentum 26 kilogrammal volt egyenlő. A talentum szó ezt követően a Bibliai vonatkozásában kezdett elterjedni, Máté evangéliumában a földesúr szolgálait talentumokkal jutalmazza meg, melyeket a szolgák kamatoztathattak, akárcsak napjainkban kamatoztathatjuk tehetségünket (UKessays 2015).

Egy szó, mely korábban mennyiségi és monetáris javak mérésére szolgált, napjainkra új értelmet nyert. A talentum vagy más szóval élve a tehetség, egy olyan képességet jelöl, mely a gazdasági világban jelentős előnyökhöz juttathatja tulajdonosát. A tehetség alapon való munkavégzés előnyeire korábban is felfigyeltek, többek között Rubik Ernő is, a bűvös kocka feltalálója a következőképpen nyilatkozik annak jelenlétéről: „Csak egy szabadság létezik: ha azt csinálod, amit szeretsz, és amihez tehetséged van.” A megközelítés szubjektív és valószínűleg gyakorlati tapasztalaton alapszik, azonban magába foglalja a modern tehetségmenedzsment célját – a munkavállalók teljesítménye nagyban függ attól, hogy olyan feladatot látnak-e el, amiben kifejezetten jól teljesítenek. Léteznek azonban tudományosan alátámasztott felfogások is, és ha kronologikusan kívánjuk vizsgálni azokat, négy eltérő korszakot különböztethetünk meg a tehetség feltárásának történelmében (Gyarmathy 2006). A legkorábbi felfogások transzcendentális értelmet adva a tehetség jelenlétének, inkább misztikus, emberfeletti erőként értelmezték a tehetség meglétét. Ez az eszme pedig teljesen begyűrűzte a kor kiemelkedő alakjait is, például Einstein Istennek énekelt, Newton nehezen született meg, átvészelt egy pestist, így Istennel azonosította magát (Briggs, 1990). Ezt követte a tehetség fogyatékosággal, örülettel és különböző elmebetegségekkel való párhuzamba helyezése, ami a mai napig része a tudományos gondolkodásnak (Karlsson 1970; Becker 1983; Czeizel 1997). Lombroso (1891) a zsenit fizikailag fogyatékos, ideg- és elmeállapotát illetően pedig a legjobb esetben is csak labilis egyénnek írta le. Huszonegyedik századi kutatások azonban alátámasztották, hogy a zsenialitás rendkívül szokatlan viselkedéssel, érzelmi jellemzőkkel és az alkotókészséghez szükséges másság gyakran riasztó mértékével társulhat, ám ez nem feltétlenül azonos az elmebetegséggel (Szirmayné 2001). A némileg ijesztő felfogást követte a harmadik korszak, ahol inkább egy pszichometrikus megközelítésben, a minden tulajdonságában kiváló

egyén sajátosságának tekintették a tehetséget. Terman (1921) kutatása alapján a tehetséges ember nem csak kimagasló intelligenciával rendelkezik, hanem erős és egészséges is, sőt szociálisan és erkölcsileg is rendkívül érettek. Ebben az időszakban úttörőként, Galton képviselésében indult el a tehetség tudományos mérése és kísérletek hada vette kezdetét (Gyarmathy 2006). A legfőbb tényezők melyek alapján a tehetséget azonosítani vélték ebben az időszakban az érzékszervek kitűnő minősége, az írásban és olvasásban elért magas eredmények, a kiemelkedő emlékezet voltak (Harsányi 1994). Végül pedig, közeledve napjainkhoz mindinkább a kognitív megközelítés fokozatos térhódítása figyelhető meg, a pszichometria kiegészítőjeként. A tágabb vizsgálódás egyik oka, hogy a pszichometriai vizsgálatok mérhetővé teszik az egyes alanyok közötti eltéréseket a tehetség különböző szintjein, azonban nem adnak választ az eltérések kialakulásának okaira. Míg a pszichometria a mentális struktúrákat, addig a kognitív pszichológia a kognitív folyamatokat és mentális komponenseket veszi górcső alá, ezáltal magát a gondolkodási tevékenységet elemzi. Ezen belül is az ismeretek belső struktúráját, a gondolkodási és információfeldolgozási stratégiákat és többek között a meta-kognitív kompetenciákat vizsgálja (Heller 1993). A meta-kognitív kompetenciák közé sorolhatóak a nehézségek leküzdésével kapcsolatos tapasztalatok és a feladatok könnyebb megoldásához szükséges stratégiák, melyek hatékonyabbá teszik az egyént (Mihály 2009).

A tehetség fogalmi magyarázatának keresésekor többféle megközelítéssel is találkozunk. A tehetség egy gyűjtőfogalom (Gyarmathy 2014). Vannak elképzelések, melyek alapján tehetségnek tekintik a sikeres embereket, tehát a legmagasabb pozícióban lévőket, a legjobb tanulókat vagy a leggazdagabbakat. Más megközelítések az intelligencia teszteken legmagasabb eredményeket elérőket illetik a tehetség jelzőjével (Balogh 2007). Kutatások alapján azonban sokkal konkrétabb megfogalmazások segítenek számunkra a tehetség fogalmának értelmezésében. Renzulli (1978) szerint három tényező határozza meg az egyének tehetségét, egyrészt az átlag feletti képességek, a kreativitás és a feladat iránti elköteleződés mértéke. Hámori (2002) szerint az a tehetséges, aki valamiben az átlag fölé emelkedik, többre képes egy olyan dologban, amit az emberek fontosnak tartanak. Czeizel (2004) megközelítése alapján a tehetség négy feltétel meglétéhez köthető:

- az átlag feletti általános képességek (pl. memória, elvont gondolkodás stb.),
- kreativitás (pl. problémaérzékenység),
- a feladat iránti elkötelezettség (érdeklődés, kitartás, stabilitás) és
- az átlagot meghaladó speciális képességek (pl. matematikai, zenei, nyelvi vizuális stb.)

A tehetségek olyan egyének tehát, akik átlagon felüli hozzájárulással vannak a szervezeti teljesítményhez, a legmagasabb szintű potenciál kinyilvánításával megvalósítva ezt (Holbeche, 2009). Feltétlenül rendelkeznek a tehetség kompetenciájával, az elkötelezettséggel és a közreműködéssel. Mindhárom faktor megléte szükséges, mivel ha az egyik hiányzik, a másik kettő nem pótolja azt (Ulrich 2007). Ezeken kívül pedig az is elmondható a tehetségről, hogy az átlagostól eltér, kreatív, nyitott, fejleszthető és megfelelően motivált egyét rejt (Sum 2008).

3. A tehetségmenedzsment fejlődése

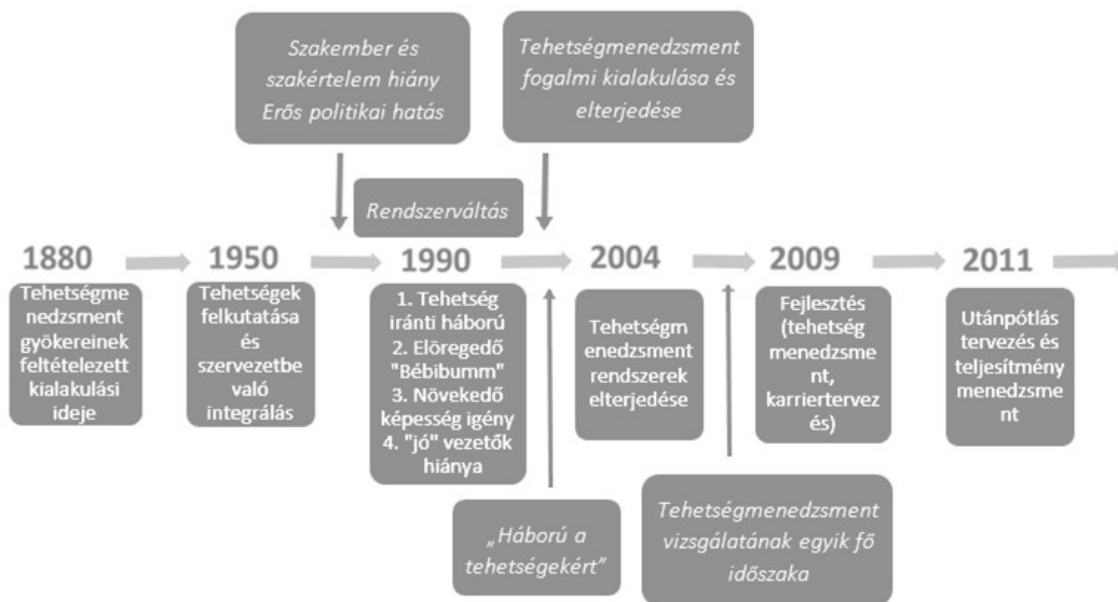
A menedzsment szervezeti szinten irányítással, tervezéssel, szervezéssel, ellenőrzéssel ezen túl pedig hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek meghatározásáért felelős. Ebből kifolyólag egy vezetői tevékenység, aminek három fő

összetevője van: feladatok, problémák, emberek (Horváth 2007). Tekintve, hogy a menedzsment egyik fő prioritása az emberek irányítása, így szoros kapcsolatba hozható HR-el. A menedzsmenten belül a tehetségmenedzsment egy külön, önálló területként működő irányzat, mely magasan kiemelkedik a humánpolitikai prioritások közül, mivel a tehetségek megléte lényegesen meghatározza egy-egy szervezet sikerességét (Szabó-Stréhli 2014). A tehetség menedzselésének folyamata feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és többek között a kontrollingot is, azaz a tehetségekkel történő tudatos eljárást. A tehetségmenedzsment fejlett és sikeres cégek esetében nem kizárólagosan a HR feladata, hanem sokkal inkább az üzleti stratégia része, ezáltal a menedzserek és vezetők hozzájárulásával válhat hatékonyan működővé (Konczosné 2012). Ahhoz tehát, hogy a tehetségmenedzsment rendszerek optimálisan tudjanak működni feltétlenül szükséges, hogy minden érintett (az érintett kolléga, a közvetlen felettese, a HR szakértők és a cég felső vezetése) számára egyértelmű legyen az, hogy mit tud a rendszer nyújtani, ezáltal mi várható el, illetve milyen befektetést várnak cserébe. Magát az eljárást többen a karriermenedzsmenttel is azonosítják, tekintve, hogy részét képezi (Kovács 2013).

A tehetségmenedzsment egy viszonylag fiatal tudományterület, azonban kialakulásának kezdete visszavezethető az 1880-as évekig, fejlődésének egy lehetséges folyamatát az 1. ábra illusztrálja.

1. ábra: Tehetségmenedzsment egy lehetséges fejlődési folyamata (2016)

Illustration 1.: One possible development process of talent management (2016)



(Saját kutatási eredményalapján)

A tehetségmenedzsment vizsgálatának egyik fő periódusa 2008-ban volt, amikor is a Harvard üzleti folyóiratában megjelentek alapján a tehetségmenedzsment gyökereit 1880-ra vezették vissza. Mi több, annak ellenére, hogy mekkora változáson ment keresztül az üzleti környezet a tehetségmenedzsment napjainkban alkalmazott alapjai megegyeznek azokkal, melyek 1950-ben is jelen voltak. A koncepció ugyan az maradt: a tehetségek felkutatása és a szervezeti tevékenységbe való bevonása a teljesítmény fokozása érdekében. Az ezt követő 40 évben végbemenő változások nagy részét e területen a hozzáértő munkavállalók és a szakértelem hiánya alakította, amire jelentős hatással volt az időszakra jellemző

politikai rendszerek szigorú szabályozása is. Ennek következtében és a rendszerváltást követően a 90-es években a legnagyobb energiát a tehetséges munkavállalók felkutatására fordították a szervezetek, aminek egyre nagyobb jelentősége volt a cégek sikeressége érdekében. Így vált kiemelkedővé a tehetséggondozás a 90-es években az Emberi erőforrás menedzsment részeként, kapcsolódva a szervezetek stratégiai tervezéséhez és vezetéséhez (UKessays 2015). A tehetségmenedzsment fogalma is ekkor, tehát az 1990-es években alakult ki, és terjedt el ezen a szakmaterületen. (Konczosné 2012). Ebben az időszakban a gazdaság erősen növekedett és a kutatók a „Tehetség iránti háború” időszakát jósolták meg (egyes elképzelések alapján ez a kifejezés McKinsey-től eredhet). A kihívás része volt az öregedő „Bébibumm” generáció, a gazdaság által igényelt készségek megléte és az igény arra, hogy jó vezetőkkel töltsék be az egész világot (Bersin 2015). 1997-ben a McKinsey & Company tanácsadó cég egy kutatást végzett a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatosan, amelyből megállapíthatóvá vált, hogy tényleges háború zajlik a tehetségekért. Habár a tehetségekért zajló harc leülepedni látszott a gazdasági válság következtében a közeljövőben, a globális gazdasági stabilizálódás hatására újra kialakulni, sőt a korábitól intenzívebben feltűnni látszik. Az előregedő munkaerő, az egyre inkább kiütköző generációs különbségek, a képzett szakmunkások hiánya, párhuzamosan a kvalifikált vezetők iránt megnövekedett igényvel mind inkább erősítik a szervezetek tehetséggondozás iránt való elköteleződését, mivel a vállalat fenntartása múlhat rajta. A munkáltatók észrevették a tehetséges munkavállalók megtartásának szükségességét és ennek érdekében megkezdődött a humán tőkébe való anyagi befektetés.

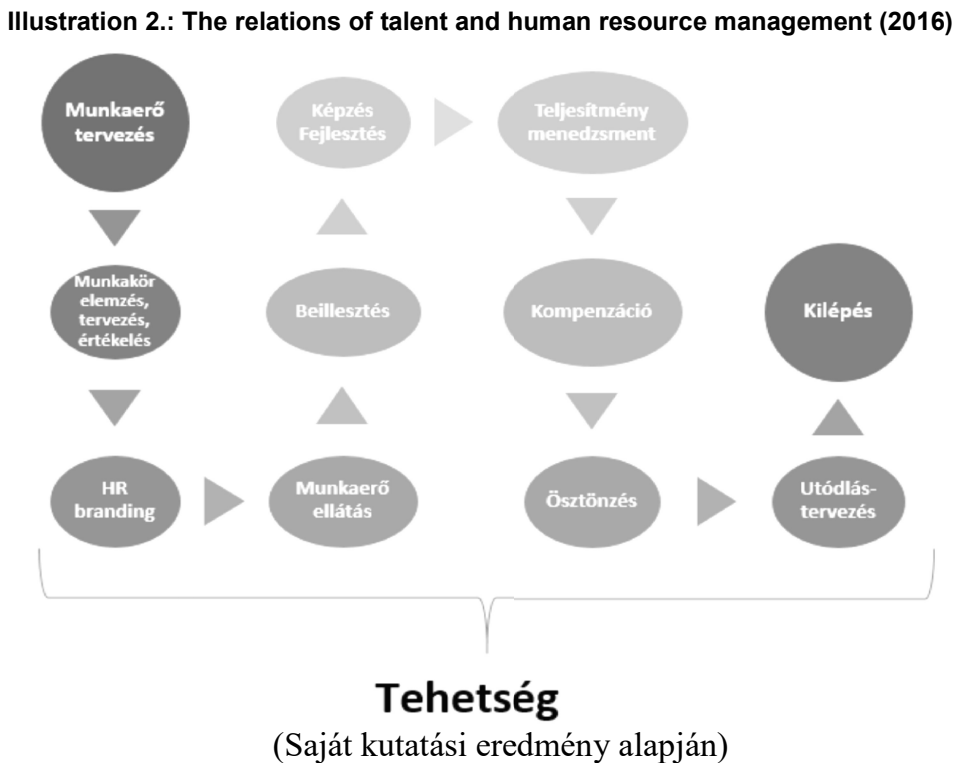
A 2004-es évek környékén a HR szakma elkezdett egyre inkább nyitni afelé, hogy több, meglévő, addig önállóan működő eljárást egyesítsenek a HR rendszerén belül egy új funkció keretében, amit „Tehetség Menedzsment Rendszernek” neveztek el. Az elképzelés alapján egy integrált Tehetségmenedzsment rendszer kialakítása volt a cél, amit egy véget nem érő folyamat képében képzeltek el a szakemberek. Az ötlet hatására a software gyártók sokaságát motiválták arra, hogy nem csak az egyes funkciók kialakítását optimalizálják, hanem az összes lépést összehangolva alakítsanak ki egy elektronikus munkakörnyezetet.

A gazdasági válságot követően azok a munkahelyek, ahol a karrier a tehetségmenedzsmenttel párhuzamosan megtalálható, egyre inkább kitűntek a többi közül. 2009 és 2011 között a „New Talent Management Network” egy kutatást végzett több szervezet tehetségmenedzsment részlegei között. A kutatás középpontjában az állt, hogy a tehetségmenedzsment programba tartozó tevékenységek közül melyek a kulcstevékenységek. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy nem az anyagi kompenzáció a legfontosabb, hanem a fejlesztés, az utánpótlás tervezés és a teljesítménymenedzsment. Dajnoki (2014) a tehetség- és a karriermenedzsmentet az emberi erőforrás fejlesztés funkciójaként értelmezi, tehát szorosan összefüggnek az érintett fogalmak egymással. Sok szervezet helyez nagy hangsúlyt a toborzásra, de ettől sokkal kevesebben összpontosítanak a fejlesztésre, hogy az adott tehetséges munkavállaló valóban értékes tagként legyen jelen a vállalatnál. Ennek következtében a legjobb az volna a vállalatok számára, ha fejlesztenék a saját tehetségmenedzsment rendszereiket, mivel a munkavállalók toborzása és megtartása nem kizárólag a humán erőforrásért felelős szakemberek feladata, hanem sokkal inkább minden részleg első számú vezetője felelős a beosztottai fejlesztéséért a magasabb fokú szervezeti hatékonyság elérése érdekében. Egy szervezet tehetségmenedzsment rendszere ugyanakkor beszédes módon mutatja be, hogy az adott cég hogyan kezeli a vállalati tudást arra vonatkozólag, hogy meghatározza a saját szervezeti céljait és annak irányait. Ez azért lényeges, mert a „tehetséges munkavállalók” a szervezeti célok tudatában személyesíthetők azokat, azaz saját célként megélve hatékonyság növekedést eredményezhetünk ezzel a módszerrel (UKessays 2015).

4. A tehetségmenedzsment, mint HR funkció kialakulása

Az utóbbi 10 évben a humán erőforrás részlegek és a szervezetek keményen összpontosítottak a tehetségmenedzsment rendszerek stratégiai kiépítésére. Az eredeti elképzelés alapján a program célja az volt, hogy segítsen a munkavállalók foglalkoztatását az alkalmazástól teljesen a nyugdíjazásig kinyújtani és dokumentálni egy adott szervezeten belül (Bersin 2015). A kialakított rendszerek alkalmazása azonban sok esetben nem is kizárólag a HR-est, hanem sokkal inkább a vezetőket, a menedzsereket és magukat a munkavállalókat támogatják azáltal, hogy a rendszeren keresztül a munkavállalók maguk is tudják menedzselni saját munkájukat, míg a menedzserek és vezetők átláthatóan tudják irányítani a beosztottakat (Bersin 2014). A tehetségmenedzsment működését támogató rendszerek a munkatársak belépésétől teljesen a szervezet elhagyásáig végigkísérik az egyén életútját (2. ábra) és nagymértékben meg is határozzák azt, mivel tulajdonképpen integrálja a kiválasztás, a képzés, fejlesztés, az utódlástervezési, kompenzációs és teljesítménymenedzsment rendszereit (Kovács 2013). Ami kiegészíthető a HR funkciók számos részével, mint például a munkaerő-tervezés, a munkakörelemzés, -tervezés és -értékelés, a HR branding és a beillesztés. Hogyan hathat mindezen HR funkciókra a tehetség és hogyan válik hatásának köszönhetően központi funkcióvá a tehetségmenedzsment? Tekintve, hogy szervezetek sokasága küzd munkaerőhiánnyal és ezzel párhuzamosan tehetséghiánnyal is a tehetség fogalma teljes mértékben behálózta a HR funkciók nagy részét (Gyökér et al. 2010).

2. ábra: A tehetség és a humán erőforrás menedzsment kapcsolatrendszere (2016)



A szervezetek munkaerő-tervezési folyamata részben módosulhat a tehetségekre való építkezés következtében. A tervezés egyik célja, hogy a szervezet működése szempontjából szükséges munkavállalói állományt megtervezze (Borgulya et al. 2004). Ezt gyakran a

külső forrástól való függőség csökkentésével is célszerű összekötni, mely szempontjából a megvalósítás egyik módja lehet a már szervezet keretein belül dolgozó tehetségekkel való gazdálkodásnak a fejlesztése, azaz a tudatos tehetséggazdálkodás, amit tudatos utánpótlás tervezésként is értelmezhetünk. Ez a folyamat automatikusan maga után vonja az egyes munkakörök felülvizsgálatát, azaz elemzését, szükség szerinti újratervezését és értékelését. A tehetségmenedzsment működésének egyik alappilléret jelenti a megfelelő és vonzó HR branding kiépítése. Ez a rendszer fogja megalapozni, hogy mennyire válik szervezetünk vonzóvá egyrészt a külső potenciális tehetségjelöltek számára, másrészt pedig hogyan alakít ki a már szervezetnél dolgozó munkavállalók szempontjából egyféle büszkeséget, amivel a dolgozói lojalitást elősegítve végezhetik munkájukat az alkalmazottak (Fodor 2015). A toborzás és kiválasztás folyamata is nagyban támaszkodik a HR branding működésére, ezen túl pedig a kompetenciaalapú kiválasztás előtérbe helyezésére, aminek köszönhetően az egyes tehetségek nagyobb eséllyel kerülnek előtérbe (Fejes 2006). Az ideális jelölt szervezetbe való beillesztése sorsdöntő része lehet a tehetségmenedzsment rendszernek, mivel ez az időszak fogja nagyrészt meghatározni az egyén megítélését a szervezetről, amit tudatos irányítással, coach vagy mentor segítségével lehet leginkább megalapozni. A képzés és fejlesztés jelenti a tehetségmenedzsment rendszerek alapját. A hatékonyság kedvéért a tehetségekkel való tudatos bánásmódot folyamatos fejlesztéssel párhuzamban szükséges alkalmazni, aminek eredményességét egy rendszeres teljesítmény értékelés formájában lehet ellenőrizni. A kompenzáció rendszere fogja a tehetségmenedzsment rendszerek egy másik alappillérijét jelenteni, bár több kutatás alapján nem a pénzbeli juttatások fogják a legnagyobb ösztönzést jelenteni a munkavállalók számára, mindamelllett, hogy elengedhetetlen részét képezik a munkavállalásnak. Az elismerés és a megfelelő munkakapcsolatok biztosítása válik egyre inkább hangsúlyossá (Rainer 2015).

5. A tehetségmenedzsment jövőképe

A tehetséges munkavállalók kérdésköre egy igen aktuális probléma a szervezetek életében továbbra is, azonban a tendenciák azt mutatják, hogy némileg el kell távolodnunk a szigorúan vett tehetségfogalomtól és magukra az emberekre kell összpontosítanunk.

A legfrissebb kutatások azt bizonyítják, hogy a tehetségek vonzásának képessége jelenleg az egyik legnagyobb differenciáló tényező az egymással versenyző cégek között. Egyre nagyobb a piaca azoknak az eszközöknek és szolgáltatóknak, amelyek segíteni tudnak a felhasználó szervezet számára felmérni a saját belső rendszerüket és megtalálni azt a munkavállalót, aki illeszkedik ebbe a szervezeti kultúrába, stratégiába, és ami a legfontosabb az érintett pozícióba. A legújabb tehetség elemzési eszközök és stratégiák nem csak abban segítenek, hogy meghatározzák a megfelelő munkavállalót, hanem abban is, hogy megtalálják és támogassák az oda illő személy megtartását. De vajon a jövőre nézve a tehetség menedzsment rendszere fogja-e a kulcsot jelenteni a szervezetek munkaerő hiányára nézve? Tekintve, hogy az értékelési és teljesítmény menedzsment folyamatok teljesen átalakultak, a szervezetfejlesztés abszolút megváltozott és a szervezeti kultúra, az elkötelezettség, a munkakörnyezet és a felelősség fogalmai kerülnek előtérbe elmondható, hogy az elmúlt 10 évet figyelembe véve világunk megváltozott. Amíg az integráció továbbra is egy nagy feladat a HR területén és a nagyobb cégek egyre inkább integrált HR technológiák stratégiáját szeretnék kialakítani, addig az egész piac eltolódott, ezáltal nem a tehetség menedzsment rendszer tekinthető a leghatékonyabb eszköznek. A legfrissebb tapasztalatok alapján a befogadás és a sokszínűség kezelése helyezkedik el a HR rendszer

rek csúcán. Az üzleti világ számára a legfontosabb, hogy sokszínű, befogadó és humánus munkakörnyezetet alakítson ki – ezek azok a témák, amiről 10 éve még nem esett szó sem. Az új trendek azonban azt mutatják, hogy az elköteleződés és a megtartás képessége lesz a leghatékonyabb eszköz a ma és holnap üzleti világában. Ez azért kiemelkedően fontos, mert amennyiben egy szervezet nem tud kiépíteni egy olyan környezetet, ami vonzó az ott dolgozók számára, úgy a munkavállalók fokozatosan kiválnak a szervezetből, mivel nem lesz visszatartó erő (Bersin 2015).

Jensen (2015) által végzett kutatás alapján megállapítható, hogy az új vezetők számára a legnagyobb szenvedély a munkavállalói siker kell legyen. Rainer (2015) 200 000 munkavállalói vélemény alapján feltárta azt, a munkavállalói elköteleződés szempontjait és a pénz mindössze a nyolcadik helyen állt Amerikai viszonylatban. A top négy legfontosabb motiváló és elkötelezettséget eredményező munkahelyi tényező a következőképpen sorakozik egymás után: negyedik helyre a *felettséssel való jó viszony* került, harmadikként a *munka és magánélet egyensúlya* tűnik ki, második helyen a *munkatársakkal való jó viszony* van, a legelső helyen pedig a *munkával kapcsolatos elismerés* található, azaz a munkavállalók legfőbb vágya az elismerés. Ez mind azt jelenti, hogy nem csak évente egyszer kell köszönetet mondani a munkavállalóknak a prémium kiosztásánál, hanem minden nap hangsúlyozni kell ezt az érzést. Rosenberg (2014) a munkavállalók ezen csoportját „smartcreative”-nek nevezi, ők azok, akik munkájukhoz intellektuális módon kapcsolódnak, akik folyamatosan tanulnak, fejlődnek, kísérleteznek és alkotnak. Miről beszélünk tehát? Valami többről, mint a hagyományos tehetségmenedzsment, egy olyan rendszerről, ami határozott, vezetők által irányított kultúrával bír, melyben a jó munkakörülmények, rengeteg fejlődési lehetőség, jó fizetés és juttatások, befogadó és támogató, fejlesztő kultúra, ezen túl pedig a teljesítményért és eredményekért járó felelősség és elismerés van (Bersin 2015).

6. Összefoglalás

A tehetség és tehetségmenedzsment fogalma kifejezetten aktuális és egy folyamatosan átalakuló rendszer képében van jelen napjaink HR folyamataiban és szervezeti stratégiáiban. Kialakulásától kezdve a szakemberek figyelmének örvend a terület, azonban alkalmazásának hazai szinten nincsenek egyelőre túl mély gyökerei. Jelentőségét kimagaslóan hangsúlyozza előkelő központi szerepe a HR funkciók széles palettáján, mely mind inkább átszövi a humán stratégiát. A tudatos vezetők a tudományterület már kialakított kereteit alkalmazva tudják a szervezetük számára szükséges tehetségeket magukhoz vonzani és kellő ambícióval és rendszerszemlélettel azokat megtartani. A rendszer kialakításánál fontos hangsúlyt fektetni a szervezethez való lojalitás kialakítására, amit leginkább az elismerő, elfogadó és motiváló munkakörnyezettel, illetve a változatos lehetőségek meglétével lehet elérni a külföldi minták alapján. Elengedhetetlen figyelembe venni, hogy a hazánkban alkalmazott tehetségmenedzsment rendszerek nagyrészt követik a fejlettebb területek példáját, így többek között a későbbiekben várható a tehetségmenedzsment továbbfejlesztése, azonban a trendek megjelenése némi késéssel jellemző, így feltételezhetően ennek a szemléletnek a megvalósulása a jövő kihívása Magyarországon. A tervek megvalósítása előtt azonban fontos hangsúlyozni, hogy ezen rendszerek működtetése igen stabil gazdasági hátteret igényelnek a szervezetek részéről, mivel a hosszú távú alkalmazás igen költséges, bár a külföldi példák alapján megtérülő.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balogh László (2007): Elméleti kiindulási pontok tehetséggondozó programokhoz <http://tehetseg.hu/balogh-laszlo-mi-tehetseg> 2016. 09. 22. 10:25.
- Becker, G. (1983): The Mad Genius Vontroversy. In. Albert, R. S. (Ed.) Genius and Eminence. Pergamon Press, Oxford.
- Bersin, Josh (2014): The Talent management Software Market Surges Ahead. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/06/26/the-talent-management-software-market-surges-ahead/#2bee79ff2185> 2016. 09. 22. 10:55.
- Bersin, Josh (2014): The Talent management software market surges ahead. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/06/26/the-talent-management-software-market-surges-ahead/#4709cf452185> 2016. 09. 11. 10:50.
- Bersin, Josh (2015): Why people management replacing talent management. <http://joshbersin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/> 2016. 09. 11. 12:05.
- Borgulya I.; Dobay P., Farkas F., Karoliny M.; László Gy.; Mohácsi G.; Poór J. (2004): Tanári kézikönyv az Emberi erőforrás menedzsment kézikönyvhöz. http://old.ektf.hu/~juhasz.istvan/munka_ism/anyagok/eemkonyv.hu/EEM%20Tan%e1ri%20K%e9zik%ff6nyv.pdf 2016. 10. 15.
- Briggs, J. (1990): Fire int he Crucible. Jeremy P. Tarcher, Inc. Los Angeles.; Czeizel Endre (1997): Sors és tehetség. Fitt Image és Minerva, Budapest.
- Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Urbis Könyvkiadó, Budapest.
- Dajnoki K.: Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Közép-Európai Monográfiák No. 12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 2014. 142.p.
- Fejes G. (2006): A kompetencia elv alkalmazása a vállalati kiválasztási módszerben. <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Fejes.pdf> 2016. 10. 05. 11:50.
- Fodor M. (2015): Employer branding: milyen a jó munkáltató? http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_FodorMonika.pdf 2016. 10. 11. 12:30.
- Gyarmathy Éva (2006): A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása, ELTE Kiadó, Budapest.
- Gyarmathy Éva (2014): A nem szunnyadó erő. A tehetség fogalmának átgondolása. http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2014/nevelestudomany_2014_2_67-81.pdf 2016. 10. 01. 12:15
- Hámori József (2002): A tehetség alapja a kíváncsiság. Tehetség, X. évfolyam (interjú).
- Harsányi István (1994): Tehetségvédelem. Magyar Tehetséggondozó Társaság, Budapest.
- Heller, K. A. (1993): Structural tendencies and issues of research on giftedness and talent. I: (Eds.) Heller, Mönks, Passow: International Handbook of Research and Development of Fiftedness and Talent. Oergamon, Oxford. 49–68 p.
- Holbeche, L. (2009): Aligning Human Resources and Business Strategy (Butterworth-Heinemann, Oxford, UK)
- Horváth Anett (2007): Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában. http://elib.kkf.hu/edip/D_13741.pdf 2016. 09. 20. 15:40.
- Jensen, Bill (2015): The future of Work. <http://www.simplerwork.com/futureofwork/> 2016. 09. 20. 11:10.
- Karlsson, J. L. (1970): Genetic Association of giftedness and creativity with schizophrenia. Hereditas, 66, 177–181 p.
- Konczosné Szombathelyi Márta (2012): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf> 2016. 09. 15. 14:40.
- Kovács Titusz (2013): Tehetség- és karriermenedzsment <http://www.munkajog.hu/rovatok/napi-hr/tehetseg-es-karriermenedzsment> 2016. 09. 24. 17:50.
- Lombroso, C. (1891): The man of genius. Walter Scott, London.

- Mihály Ildikó (2009): Kulcskompetenciák meghatározása és kiválasztása. <http://ofi.hu/tudastar/oecd-tanulmanyok/kulcskompetenciak> 2016. 09. 11. 12:20.
- Rainer Strack (2015): The workforce crisis of 2030 – and 32.t o start solving it now. http://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now?language=en#t-28110 2016. 09. 22. 10:00.
- Renzulli, J. S. (1978): What makes giftedness? Reexamining a definition. *Phi Delta Kappa*, 3., 180–184.
- Rosenberg, Jonathan; Schmidt, Erik; Eagle, Alan (2014): How Google Works <http://1.droppdf.com/files/gCxZR/how-google-works-eric-schmidt.pdf> 2016. 09. 15. 12:20.
- Sum S. (2008): Talent Management: Emphasis on Action. *Cupa-HR Journal*, Vol. 59, No.1. p. 34–38.
- Szabó Szilvia, Stréhli-Klotz Georgina (2014): Közzolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás. http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/emberi-eroforras-aramlas.original.pdf 2016. 09. 10. 16:30.
- Szirmayné Pulszky Henrietta (2001): A magyar irodalom különös jellegzetességei. *Thalassa* 2–3. szám, 183–187. p.
- Terman, M. I. (1926): Intelligence and its measurement: A symposium. In: *The journal of educational psychology*. Vol. XII, No.3. p. 127–133.; UKessays (2015): The beginning of talent management. <https://www.ukessays.com/essays/management/the-beginning-of-talent-management-management-essay.php> 2016. 09. 30. 11:00.
- Ulrich, D. (2007): The Talent Trifecta. In: *Workforce Management*, 2007. 09. 10., p. 32–33.